NS

mr. R.H.L.M. van Boxtel
CEO

Laan van Puntenburg 100
Postbus 2025
3500 HA Utrecht
Nederland
www.ns.nl

Raad van Commissarissen NS

Datum 14 januari 2016
Ons kenmerk RvB/TvV/2016/019
Onderwerp A&M rapport 'NS Weerbaar naar de Toekomst'

Telefoon 088 – 671 34 02
E-mail roger.vanboxtel@ns.nl

Geachte leden van de Raad van Commissarissen,

In opdracht van u en van de aandeelhouder van NS, de Minister van Financiën, heeft Alvarez & Marsal een grondig onderzoek uitgevoerd naar governance, risk management en compliance (GRC) bij NS. Directe aanleiding voor dit veelomvattende onderzoek waren de in 2015 gebleken onregelmatigheden bij NS-dochter Qbuzz tijdens de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg. Alvarez & Marsal maken in hun onderzoek duidelijk welke verbeteringen noodzakelijk zijn om de risico's op het gebied van GRC te verminderen en om de kans te minimaliseren dat dergelijke onregelmatigheden zich ooit weer bij NS zullen voordoen.
Alvarez & Marsal heeft haar onderzoek inmiddels afgerond en haar bevindingen en aanbevelingen vastgelegd in het rapport *'NS Weerbaar naar de toekomst'*. NS dankt Alvarez & Marsal voor de werkzaamheden en voor het heldere rapport.

Een duidelijke opdracht

De hoofdconclusie van Alvarez & Marsal luidt dat het GRC-systeem bij NS op dit moment niet voldoende op orde is om enerzijds het risico op onregelmatigheden en niet-integer gedrag zoveel mogelijk te voorkomen en anderzijds gewenst gedrag te stimuleren. Hieruit volgt niet zonder meer dat het risico op onregelmatigheden zoals bij de aanbesteding in Limburg groot is, maar NS loopt meer risico's op GRC-vlak dan van een staatsbedrijf mag worden verwacht en verlangd.

Op zichzelf is de Raad van Bestuur blij met de constatering dat er geen sprake is van grote integriteitsissues en vergelijkbare onregelmatigheden als het incident Limburg. Niettemin stelt ook de Raad van Bestuur onverkort vast dat GRC bij NS onvoldoende op orde is en dat verbetering noodzakelijk is.
De Raad van Bestuur gaat de aanbevelingen van Alvarez & Marsal op alle onderdelen ruimhartig uitvoeren. Mevrouw Susi Zijderveld, die op 1 februari 2016 start als Chief Governance, Risk en Compliance Officer (CGRCO), zal hierin een leidende rol spelen in collegiale samenwerking met de andere leden van de Raad van Bestuur. Alvarez & Marsal

geeft concrete suggesties op het gebied van het biedingsproces, de omgang met vertrouwelijke informatie, inkoop, human resource management, screening, vastgoed en privacy. Wij gaan met urgentie deze suggesties oppakken en de voorgestelde maatregelen uitvoeren. U heeft de Raad van Bestuur gevraagd met een plan van aanpak te komen. Dit plan van aanpak, dat wij zien als de eerste stap in het proces van verbetering, treft u aan in de bijlage bij deze brief.
De ambitie van NS is om in de komende jaren te ontwikkelen naar een bedrijf dat op GRC-gebied ruimharig voldoet aan de standaarden die passen bij haar maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid. Wij realiseren ons terdege dat wij heel veel werk moeten verzetten om deze ambitie te realiseren.

Aanbevelingen en maatregelen

De analyse en aanbevelingen van Alvarez & Marsal vormen de basis voor een fundamentele verbeterslag die NS gaat doorvoeren. Gezien de constateringen van Alvarez & Marsal is het evident dat NS voortvarend aan de slag moet. Sommige maatregelen pakt NS direct op en leveren ook direct resultaat op. Een aantal van deze maatregelen heeft NS in het vierde kwartaal van 2015 al opgepakt. Andere maatregelen voert NS uit in samenhang met de strategische heroriëntatie en de herstructurering van NS. Weer andere maatregelen maken deel uit van het meerjarenprogramma onder verantwoordelijkheid van de CGRCO.

Direct uitvoerbaar

NS is per direct aan de slag gegaan met onder andere de volgende aanbevelingen:

- NS neemt GRC op in de maandelijkse rapportages van alle bedrijfsonderdelen aan de Raad van Bestuur;
- NS richt één toegankelijk en zichtbaar meldpunt in waar medewerkers integriteitskwesties en mogelijke misstanden kunnen melden;
- NS verscherpt de screening bij aanname van nieuwe medewerkers, inhuur van derden en kopers van vastgoed;
- NS heeft een incidentenregister ingericht voor vastgoed;
- NS traint jaarlijks de inkopers op wijziging in wetgeving en nieuwe jurisprudentie.

Strategie en structuur NS

Enkele aanbevelingen van Alvarez & Marsal hangen samen met de strategische heroriëntatie en de herstructurering van NS. Voorbeelden zijn:

- NS komt tot een nieuwe balans in de relatie met dochter Abellio. Het gaat om het evenwicht tussen sturing op afstand en de beheersing van risico's door inbedding van de GRC-kaders van NS;
- NS gaat strenger toezien op de naleving van regels, procedures en afspraken en past het systeem (business control framework) waar nodig hierop aan.

Verbeterprogramma

Met de aanbevelingen in het rapport als basis zet NS in op een verbeterprogramma om de integriteit, in alle aspecten van de bedrijfsvoering, bestuur, cultuur en structuur fors te versterken. De CGRCO wordt verantwoordelijk voor de totstandkoming en uitvoering van dit programma. Vanuit de Raad van Bestuur stuurt zij de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering en de gewenste cultuurverandering aan. Doel is onder andere om bij NS meer ruimte te creëren voor kritische vragen, voor tegendenkers en elkaar aanspreken op gedrag. Het vereist continue aandacht en vasthoudendheid om dit te bereiken. Dit rechtvaardigt de aanstelling van een lid van de Raad van Bestuur die zich hier volledig op zal richten, waarbij de formele verantwoordelijkheid uiteraard bij de Raad van Bestuur als collectief blijft liggen. Daarnaast is het voor verbetering van GRC noodzakelijk dat alle

managers hun verantwoordelijkheid nemen. De constatering dat het risicomanagement bij NS nog onvoldoende is, is – in het licht van de operationele, financiële en strategische uitdagingen waar NS voor staat – van brede betekenis voor de NS-organisatie.
De volgende aanbevelingen van Alvarez & Marsal voert NS uit onder verantwoordelijkheid van de CGRCO:

- NS brengt in 2016 risicomanagement blijvend op het vereiste niveau;
- NS start in 2016 een breed cultuurprogramma, waarin kennis over, bewustzijn op en gedrag ten aanzien van alle aspecten van bedrijfsintegriteit aan de orde komen met als doel dat voor alle medewerkers duidelijk is wat van hen wordt verwacht. Uitvoering van het programma duurt tenminste 2 jaar.

Geen andere onregelmatigheden
Tijdens de uitvoering van de analyse is een meldpunt ingericht en zijn medewerkers opgeroepen om mogelijk relevante signalen te melden. Het meldpunt heeft geen aanwijzingen opgeleverd van vergelijkbare onregelmatigheden als het incident Limburg. Ook het in oktober 2015 opgeleverde rapport van Jones Day, waarin verslag wordt gedaan van onderzoek naar binnen- en buitenlandse aanbestedingen bij NS en haar dochters, concludeert dat geen vergelijkbare bijzonderheden zijn gebleken.
Alvarez & Marsal wijst er tevens op dat de risico's op niet-integer gedrag nooit tot nul kunnen worden teruggebracht, ons werk blijft mensenwerk. Hoewel deze constatering correct is, ontslaat dit ons niet van de plicht om als NS een heldere, duidelijke structuur in te richten die goed gedrag sterk bevordert. Deze opgave gaat hand in hand met het doorvoeren van een gewenste cultuurverandering.

Toezicht en verantwoording
NS is een publieke onderneming aan wie de uitvoering van het treinverkeer op het hoofdrailnet in Nederland is toevertrouwd. Bij deze bijzondere maatschappelijke positie horen bijzondere verantwoordelijkheden, ook als het gaat om het gedrag van al onze medewerkers. De Raad van Bestuur en het management van NS committeren zich daarom onvoorwaardelijk aan de uitvoering van de aanbevelingen.

De Raad van Bestuur monitort en stuurt waar nodig bij op basis van maandrapportages. De Raad van Commissarissen wordt per kwartaal geïnformeerd over de voortgang op de uitvoering van de aanbevelingen. Onze aandeelhouder, de Minister van Financiën, wordt geïnformeerd als onderdeel van de reguliere planning en control cyclus.

Verbetering van het GRC-systeem is één van de uitdagingen voor NS. Wat er moet gebeuren is duidelijk. NS is bereid en gemotiveerd om haar reputatie als integere organisatie te herstellen. Wij zijn er van overtuigd dat deze analyse en de voorgenomen verbetermaatregelen NS hiertoe de noodzakelijke handvatten bieden. Alle NS'ers zullen aan de slag moeten om te laten zien dat NS daadwerkelijk een lerende, professionele organisatie is. Daarvoor maakt NS plannen en daar mag u ons op aanspreken. Maar bovenal zal dit moeten blijken uit ons handelen en uit de prestaties die wij leveren, elke dag weer.

Met hartelijke groet,
namens de Raad van Bestuur,

Roger van Boxtel